



# EFEKTIVNÍ SPRÁVA ŠKOL PROSTŘEDNICTVÍM SPOLEČENSTVÍ OBCÍ

## Jak vytvářet podmínky pro lepší učení dětí a efektivní využívání zdrojů?

Konference meziobecní spolupráce 2026, Brno 21. ledna  
Partnerství pro vzdělávání 2030+, Asociace společenství obcí ČR, MV ČR  
Institut veřejné správy, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity

# Cíle

- 1. Představit model “Efektivní správa škol prostřednictvím společenství obcí”**
- 2. Pozvat do programu metodické podpory (cíle, obsah, termíny, podmínky)**
- 3. Nastartovat kulturu společného učení a začít pracovat s metodikou**



# Program

**10:00 - 10:15**

**ZAHÁJENÍ**

**10:15 - 11:15**

**PŘEDSTAVENÍ MODELU EFEKTIVNÍ SPRÁVY ŠKOL: PROČ, CO A JAK**

11:15 - 11:40

Přestávka, občerstvení (3. patro)

**11:40 - 12:00**

**OTÁZKY**

**12:00 - 12:15**

**DATOVÁ PODPORA**

**12:15 - 12:45**

**POHLED AKTÉRŮ Z ÚZEMÍ**

**12:45 - 13:00**

**DISKUZE: CO NÁS NA MODELU LÁKÁ A ČEHO SE OBÁVÁME**

13:00 - 14:00

Oběd (přízemí)

**14:00 - 14:20**

**PŘEDSTAVENÍ PROGRAMU METODICKÉ PODPORY A JAK SE PŘIHLÁSIT**

**14:20 - 14:50**

**SPOLEČNÉ PROFESNÍ UČENÍ**

**14:50 - 15:30**

**PRÁCE S METODIKOU**

15:30 - 15:50

Přestávka, občerstvení (3. patro)

**15:50 - 16:10**

**SDÍLENÍ, OTÁZKY, KOMENTÁŘE**

**16:10 - 17:00**

**SHRnutí, ZADÁNÍ ÚKOLU, ZÁVĚREČNÁ REFLEXE**



# Partnerství pro vzdělávání 2030+

## Zakládající partneři



**Society  
for All**



## Konzultační partneři



## Finanční partneři



# Partnerství pro vzdělávání 2030+

## Odborní partneri



# První otázka

***Jakým způsobem by mohlo podle Vás společenství obcí přispívat  
k lepšímu učení dětí ve vašich školách?***

*Co si o tom nyní myslíme?*



## Představení modelu

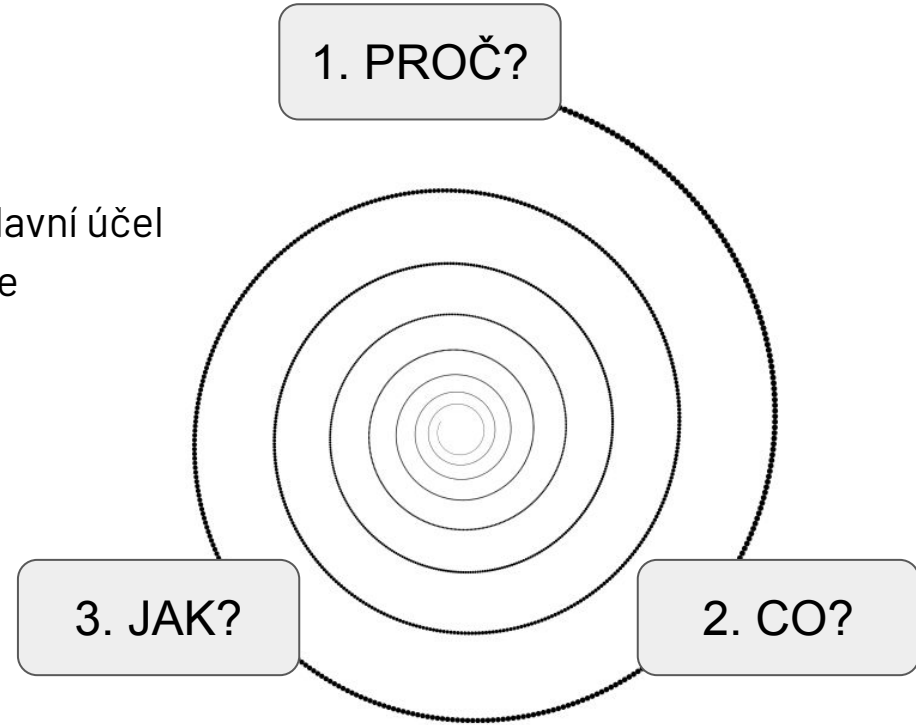
# EFEKTIVNÍ SPRÁVA ŠKOL PROSTŘEDNICTVÍM SPOLEČENSTVÍ OBCÍ

Proč? ➡ Co? ➡ Jak?

Vladimír Srb, Partnerství pro vzdělávání 2030+

# PROČ? ➔ CO? ➔ JAK?

- **PROČ?** = hlavní účel
- CO? = co je efektivní dělat pro hlavní účel
- JAK? = konkrétní způsob realizace





# Jaký je hlavní účel společenství obcí?



# Jaký je hlavní účel společenství obcí?

**PROČ: Přispět ke kvalitě a dostupnosti veřejných služeb.**

(Vzdělávání poskytované podle školského zákona je veřejná služba.)

**CO:**

- Zákon výslovně ukládá společenství zajišťování **koordinace veřejných služeb na území členských obcí a strategického rozvoje území.**
- Za tímto účelem společenství obcí zpracovává **strategii rozvoje společenství obcí.**
- Předmětem činnosti svazku obcí mohou být zejména úkoly v oblasti **školství, sociální péče, zdravotnictví, ...**



# Jaký je hlavní účel společné správy škol prostřednictvím SO?

1. PROČ?

**“Každé dítě na našem území dosahuje co nejlepších vzdělávacích výsledků.”**



Společenství obcí k tomu vytváří nutné místní profesionální podmínky.

2. CO?





Partnerství  
pro vzdělávání  
2030+

## Mění se role zřizovatelů škol

**MŠMT spouští systém podpory ředitelů.** V tomto rámci také formuluje vyšší očekávání kladená na obce a na **společenství obcí**

# Memorandum o Systému podpory a vedení ředitelů (04/2025)



# Mění se role zřizovatele: očekává se profesionální podpora školám

Zřizovatel školy (jednotlivě nebo jako **společenství obcí**):

- **Strategicky vede rozvoj zřizovaných škol: Propisuje vize a strategie národní vzdělávací politiky do fungování škol.** Sleduje dopady na úrovni škol a z nich odvozuje **lokální cíle a aktivity. Zajišťuje financování spojené s rozvojem zřizovaných škol. Snižuje nerovnosti.**
- **Personálně vede:** Vybírá a dlouhodobě **vede ředitele** (sdílí očekávání, poskytuje zpětnou vazbu). Zajišťuje transparentnost a apolitičnost konkurzů. Rozhoduje o odměně ředitele. Strategicky pracuje s talenty v regionu.
- **Podporuje kvalitu:** Financuje a podporuje vzdělávání a **spolupráci ředitelů** škol.  
Zdroj: [Systém podpory a vedení ředitelů: Priority pro období 2025 - 2027](#) (s. 27-28)



# Mění se role zřizovatele: očekává se profesionální podpora školám

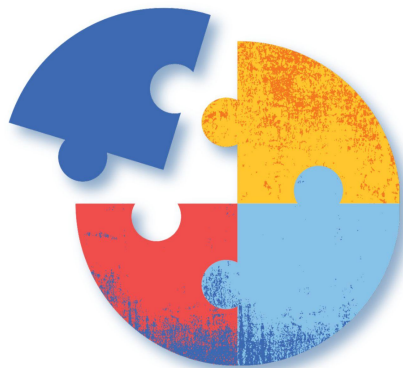
## Zřizovatel školy (jednotlivě nebo jako **společenství obcí**):

- **Odbřemeňuje ředitele od zbytečné administrativní zátěže:**  
Umožňuje ředitelům věnovat více času podpoře kvality výuky.
- **Efektivizuje provoz:** Využívá úspor z rozsahu při zajišťování provozních činností a uvolňuje tak zdroje pro účely zvyšování kvality.
- **Spravuje majetek škol.**
- **Koordinuje služby podporující děti a žáky mimo rámec školy.**
- **Zajišťuje sdílení podpůrných profesí nebo nedostatkových pozic:** Umožňuje sdílení školních psychologů, učitelů IT apod. tam, kde je školy neumí efektivně vytížit.



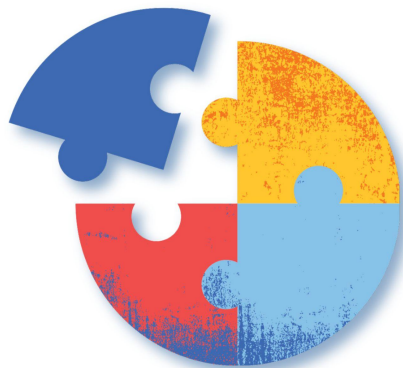
# *Jakou pomoc od společné správy škol ocení **OBCE**?*

*Jaké si myslíme, že jsou jejich hlavní potřeby?*

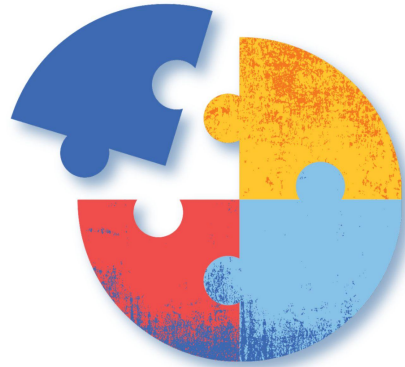


# Jakou pomoc od společné správy škol ocení **ŘEDITELÉ?**

*Jaké si myslíme, že jsou jejich hlavní potřeby?*



# *Proč by obce měly spravovat školy společně prostřednictvím SO?*



# Jaké přínosy bude mít efektivní správa škol?

- **Hlavní přínos: Zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí dětí v MŠ a ZŠ.**
- **Další přínosy:**
  - **Potřeby ředitelů škol i obcí bude zjišťovat a zajišťovat trvalý profesionální tým. (Každé území si zapracuje analýzu vnímaných potřeb místních aktérů.)**
  - Obce budou mít jistotu, že se jejich školám dostává nejlepší možné podpory
  - Nepedagogické služby budou zajišťovány maximálně hospodárně.
  - Ředitelé budou moci věnovat 2x více času pedagogickému vedení školy.





# Co má největší dopad na zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí dětí ve škole?



# Efektivní formy profesního učení učitelů přímo ve škole, trvalé sdílení nejlepší praxe mezi školami

- Profesní učící se komunity
- Párová výuka
- Lesson study



# Koordinace pedagogického rozvoje škol

Partnerství  
pro vzdělávání  
2030+



**Všechny místní školy fungují jako spolupracující systém  
odpovědný za vzdělávací úspěch každého žáka v každé škole.**

# Sdílený profesionální tým odpovědný za podmínky i celkové výsledky



ředitel(ka)  
ŠPO+



koordinátorka  
pedagogického  
rozvoje škol



učitel  
metodik



sdílená  
účetní



sdílený  
právnik



sdílený IT  
servis



sdílené  
úklidové  
služby



sdílená  
správa  
budov



další sdílené služby ...



# Kde je největší potenciál pro zvýšení hospodárnosti

- **Sdílení nepedagogických činností**

Příklad:

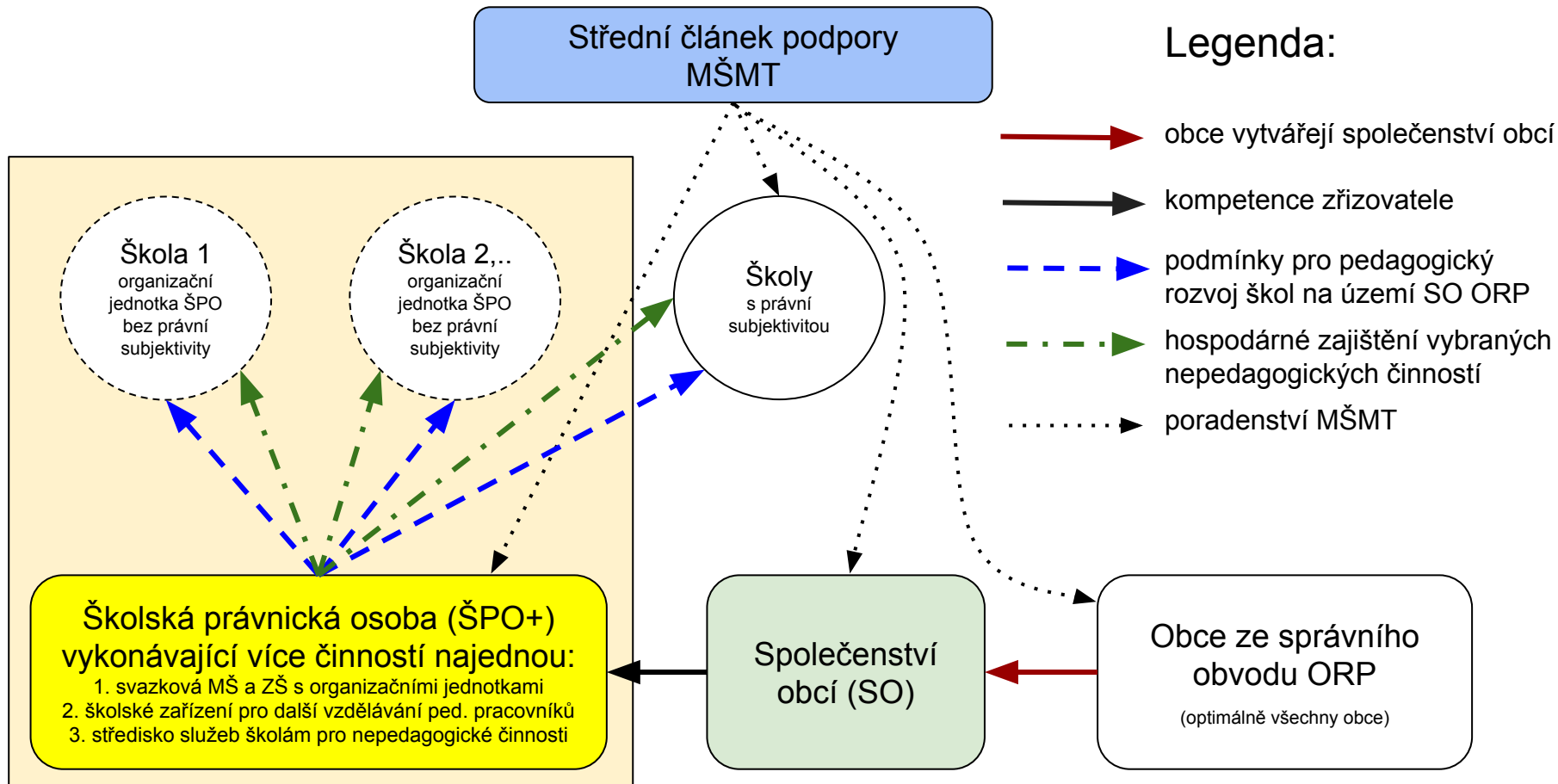
Sdílením finančního a mzdového účetnictví všech MŠ a ZŠ na území SO lze ušetřit až 3000,- Kč ročně na žáka.

Zdroj: [Doc. Petr Mazouch, VŠE Praha](#)





# Efektivní správa škol prostřednictvím SO a ŠPO (model ESSO)



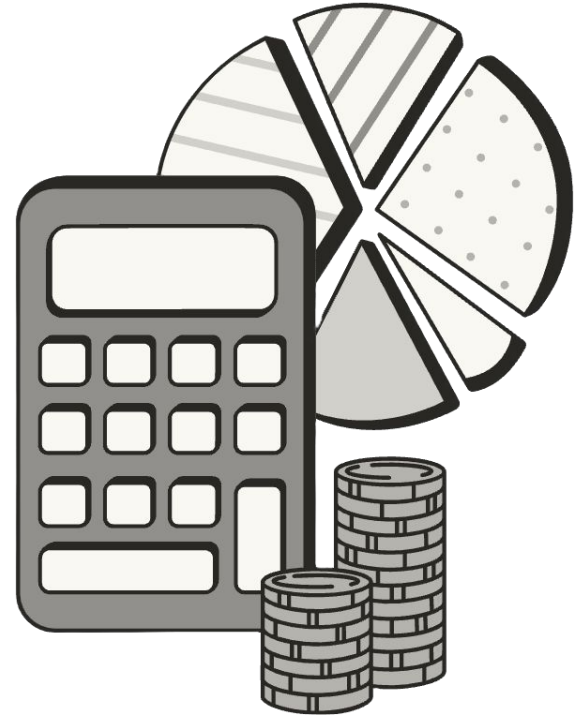
# Jaké náklady jsou přiměřené?

- Pokud je kvalita vzdělávání dětí v místních MŠ a ZŠ **prioritou společenství obcí**, je třeba učinit strategické politické rozhodnutí o finanční podpoře.
- Kvalifikovaný odhad přiměřených nákladů na prokazatelné zlepšení vzdělávacích výsledků a rovných šancí během pěti až šesti let:
  - závazek trvale investovat **1 % příjmů z RUD** každé obce výhradně do činností odborného týmu odpovědného za pedagogický rozvoj škol
  - v optimálním případě postupně navyšovat **až na 2 % z RUD**
  - a současně využívat možnosti efektivnějšího využívání stávajících zdrojů.



# Kde na to vzít?

1. Rozpočtové určení daní (**RUD**).
2. Možnost využít finanční bonus pro svazkové ZŠ
  - **7.200,- Kč ročně na žáka ZŠ.**
3. Možnost využít úspory z rozsahu sdílením nepedagogických činností
  - V případě sdílení účetnictví je možné ročně ušetřit **až 3000,- Kč na žáka.**



# Příklad možné aplikace modelu na průměrně velké území

- **Správní obvod ORP: 33.000 obyvatel**
  - 1200 dětí v MŠ, 3600 žáků v ZŠ, 540 úvazků pedagogických pracovníků.
- V modelovém příkladu předpokládáme, že se **postupně** podaří:
  - Vytvořit svazkovou ZŠ s organizačními jednotkami, které mají dohromady cca 1000 žáků. Tím se zvýší **příjem ze školského RUD o 7.200.000,- Kč ročně.**
  - Sdílet finanční a mzdové účetnictví všech MŠ a ZŠ a dosáhnout úspor z rozsahu až **14.400.000,- Kč ročně.**
  - **Odhadované startovací náklady na tým ŠPO+ ve výši 10.000.000 Kč ročně.**
  - **Neznámý údaj:** Výše finančních prostředků obcí pro **dofinancování nepedagogů.**



# Jaké pojistky mají obce v ruce

- Návrh strategie je možno vytvořit ve více variantách a diskutovat o nich.
- Každá obec má plně pod kontrolou, zda bude chtít integrovat školu do ŠPO+ a za jakých podmínek.
- Podmínky jednotlivých obcí je možné zpracovat přímo do zřizovací listiny ŠPO+.



# Jak začít?

## Vytvořit kvalitní návrh strategie SO.



## Jaké jsou silné a slabé stránky modelu?

- Diskuse ve dvojicích.
- Pokud vás při tom napadnou otázky k modelu, zaznamenejte si je.





**Přestávka**

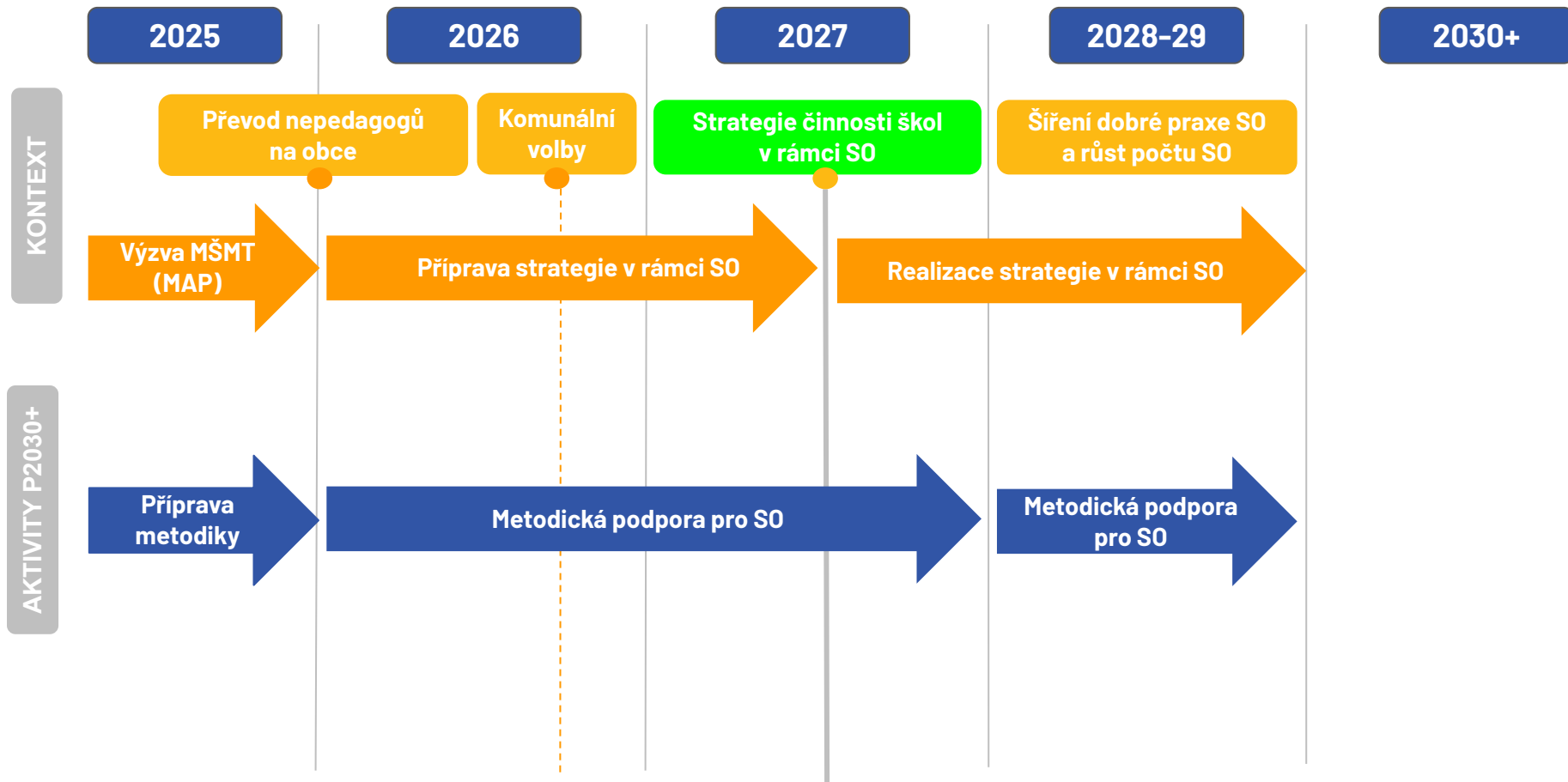


**Pohled aktérů z území**



## Program metodické podpory (leden 2026 – prosinec 2027)

# Výhled na období 2025 - 2030



# Cíle programu metodické podpory od Partnerství 2030+

Účastníci se budou společně učit:

- 1) Zpracovat strategii rozvoje společenství obcí v oblasti školství** zaměřenou na vytvoření profesionálních podmínek pro zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí dětí a žáků a efektivní využívání zdrojů.
  - Strategie vznikne podle modelu *Efektivní správa škol prostřednictvím SO*.
  - Bude se opírat o analýzu místních potřeb a podmínek a bude obsahovat malý počet dobře odůvodněných strategických cílů.
  - Bude obsahovat řešení založená na odborných znalostech o jejich efektivitě.
- 2) Realizovat a vyhodnocovat strategii způsobem, který přinese očekávané zlepšení učení dětí.** Zapojit do tohoto procesu klíčové aktéry.
- 3) Rozvíjet kulturu společného učení** na svém území.



# Cílová skupina

- **Lídři týmu odpovědní za přípravu strategie SO v oblasti školství.**
- Optimálně **trojice ve složení:**
  - **gestor strategie, tj. zástupce vedení SO** (nejlépe předseda SO)
  - **vedoucí týmu pro přípravu strategie** (obvykle manažer MAP nebo SO)
  - **ředitel školy** podporující záměr



# Formy podpory

- **Společné učení během pravidelných setkání**
    - plánování a vyhodnocování učiněných kroků
    - sdílení průběžných výstupů přípravy strategie
    - společná identifikace bariér a hledání řešení
  - **Datová podpora**
  - **Vzdělávací webináře k vybraným tématům (6 x ročně 60-90 min)**
  - **Možnost individuálních konzultací se členem metodického týmu**
    - Příprava strategie: 3 x ročně 50 minut
    - Datová podpora: 1 x ročně 50 minut
  - **Možnost průběžné vzájemné konzultační podpory mezi územními týmy**
  - **Metodika**
- 



PROVÁZET VÁS BUDE METODICKÁ PRACOVNÍ SKUPINA



# Témata dílen a webinářů (příklady)

- Jak nastavit hlavní strategický cíl SO v oblasti rozvoje školství a indikátory?
- Jak rozdělit kompetence a činnosti mezi SO a ŠPO?
- Jak by měl vypadat tým ŠPO (role, kvalifikace, úvazky, platy, ...)?
- Jak nastavit procesy uvnitř SO pro výkon role zřizovatele ŠPO a pro monitoring strategie?
- Jak hospodárně sdílet nepedagogické činnosti MŠ a ZŠ na území celého SO?
- Jak může SO přispět ke koordinaci vzdělávacích, sociálních a zdravotních služeb?
- Která opatření mají potenciálně největší dopad a jsou založená na poznatcích výzkumu?
- Jak nastavit autoevaluační procesy, aby pomáhaly k dosažení cíle?



# Termíny v roce 2026

- **Zahajovací setkání 21. 1. v Brně**
- **První série online setkání účastníků programu z území**
  - 18. 2. (9:00 - 12:00)
  - 26. 3. (9:00 - 12:00)
  - 23. 4. (9:00 - 12:00)
  - 14. 5. (9:00 - 12:00)
  - 16.10. (9:00 - 12:00)
  - 26.11. (9:00 - 12:00)
- **Osobní setkání v Praze 29. 5. (10:00 - 17:00)**
- **Dvoudenní pracovní setkání 16. - 17. 9.**

**Rozsah podpory  
každý rok:**

4 dny prezenčně

6 online setkání

4 individuální  
konzultace

vzájemné  
konzultace týmů



# Financování programu

- Financování je **vícezdrojové. Více než 50% financují partnerské nadace a nadační fondy.**
- **Výše účastnického poplatku za trojici účastníků z jednoho území:**
  - 50.000,- Kč za rok (100.000 Kč za dvouleté období 2026 a 2027)
  - stejná cena platí i pro menší počet účastníků z území
- **Platby:**
  - 1. platba do 10. března 2026
  - 2. platba do 10. ledna 2027
  - platbu možno rozdělit mezi více organizací (SO, škola, MAS)



# Jak se přihlásit

- **Do konce února 2026**
- **Přihláškový formulář je [ZDE](#).** Formulář vyplní **jeden z účastníků za celou trojici.**
- Vážné zájemce o zapojení do programu zveme na **první online 18. 2. (9:00 - 12:00)**
  - za účelem vyzkoušení stylu práce před definitivním rozhodnutím
  - **vstupenkou je zpracování úkolu, který zadáme dnes odpoledne.**





## Společné profesní učení

Hana Košťálová, Pomáháme školám k úspěchu

# Program metodické podpory pro území

**Situování:** odkud vycházíme

- Sdílený účel (proč; čemu věříme, že stojí za úsilí)
- X území – X různých kontextů
- Strategie rozvoje území



# Jak budeme v programu pracovat?

**vývojový program**

**vs.**

**implementační program**



# Dva propojené koncepty

## Prvý:

- **(Profesní) učící se komunita**

## Druhý:

- **Společné (profesní) učení**



# Podle vašich zkušeností

## Opěrné otázky:

1. Co je (a co není) profesní učící se komunita?
2. K čemu slouží?
3. Jakým způsobem naplňuje svůj účel?
4. V jakých profesních učících se komunitách se zapojujete?





**1. Diskuse (dvojice, trojice)**

**2. Plénum (cca 3 příspěvky)**



(Profesní) učící se komunity jsou skupiny lidí, kteří sdílejí zájem, starost anebo vášeň pro něco, co dělají, a pravidelně se setkávají, aby se učili, jak to dělat lépe.

(E. Wenger – Trayner, J. Lave, B. Wenger – Trayner)



- **Oblast zájmu (doména)**
- **Komunita**
- **Praxe jako východisko i cíl**



# Kde se můžeme poučit

- **Communities of practice (E. Wenger – Trayner, B. Wenger – Trayner, J. Lave)**

## Variace:

- **Professional Learning Communities (H. Timperley)** – naše „PUK“
- **Teacher Learning Communities (D. Wiliam)** – naše UsS
- **Lesson Study skupiny** – Japonsko 70. léta 19. století (!)



## V (profesní) učící se komunitě probíhá společné (profesní) učení.



# Podle vašich zkušeností

## Opěrné otázky:

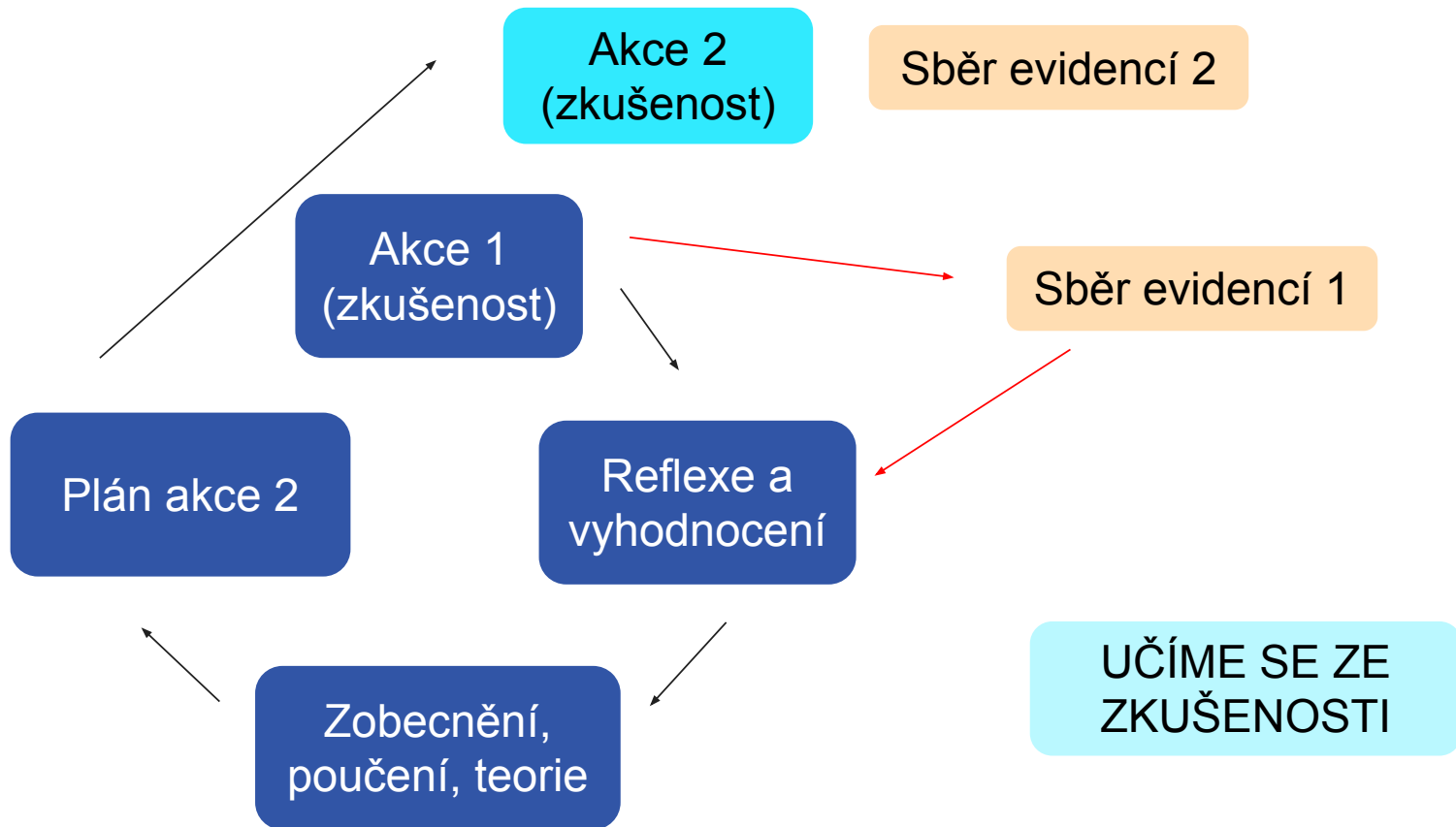
- Kdo a na základě čeho určuje, čemu se členové profesní učící se komunity (PUK) učí?
- Jak učení probíhá?
- K čemu vede?



1. Diskuse  
(dvojice, trojice)
2. Plénum  
(cca 3 příspěvky)



H  
Y  
P  
O  
T  
É  
Z  
A



# Pojetí učení (learning) v PUK

- Učení jako účast v sociálním světě **X** individuální mentální kapacita
- Učení z vlastní praxe prostřednictvím skupinové reflexe a bádání
- **Učení jako společná tvorba nového vědění**
- Cirkulace vědění mezi skupinami



## PUK ve školství (i ve světě)

- Nejsou novinkou. Různé formáty, evaluační mindset jako základ.
- Současné nároky na učitele a ředitele se těžko dají řešit jinak.
- PUK potřebují silnou organizační i metodickou podporu.
- Potřebují lídršip a kritické přátele. (Ne mistry 😊)



# Plány pro vznik strategie

- Čas na čtení textu z metodiky
- Práce na plánu pro vznik územní strategie (někdo začíná, někdo pokračuje, někdo vylepšuje)
- Plány a cesty k nim budeme sdílet a reflektovat na prvním setkání 18. 2.



# Text z metodiky

- **Čteme metodiku (“deset kroků”)**
- **Sledujeme a značíme si do textu pro následnou diskusi:**
  - V čem konkrétně se shoduje náš postup s tím, co se říká v textu?
  - V čem konkrétně se lišíme? (Např.: Co děláme a v textu chybí? Co je v textu a my neděláme? Co děláme, ale jinak, než to radí text?)
  - S čím v textu nesouhlasíme?
  - Co je v textu nejasné a je třeba osvětlit?



## Text z metodiky – plénum

- **Na co chceme po četbě a diskusi upozornit?**
- **Na co se chceme zeptat, ujasnit si?**



# Plánujeme

- **Vylepšujeme náš stávající plán.**
- **Nebo: Začínáme plánovat.**
- **Přemýšlíme o krocích v území, které potřebujeme brzy udělat, aby byl plán uskutečnitelný.**
- **???**

Na setkání programu metodické podpory 18. 2. si budeme plány ukazovat a podělíme se o zkušenosti s tím, jak vznikly (vznikají).

Bude čas na řešení otázek a problémů spojených s tvorbou plánu.





**Shrnutí, zadání úkolu, závěrečná reflexe**

# Jaký bude další postup

- Pošleme souhrnný email s informacemi a přihláškou:
  - Tato prezentace a kapitola metodiky
  - Popis programu metodické podpory
  - Přihláška na online **setkání 18.2. (9:00 - 12:00)**
  - **Přihláška do dvouletého programu metodické podpory**



## Úkol pro účastníky setkání 18. 2.

- **Aktualizujte si (nebo nově zpracujte) plán, jak chcete vytvořit strategii SO**
  - nejlépe ve trojici z vašeho území a s využitím metodiky
  - stačí přehled plánovaných kroků na A4
  - struktura i rozsah plánu jsou vás
  - formát: google dokument určený pro sdílení s ostatními účastníky
- **Pošlete své plány do 16.2. do 16:00 na: [zdenka.andelova@partnerstvi2030.cz](mailto:zdenka.andelova@partnerstvi2030.cz)**





## EFEKTIVNÍ SPRÁVA ŠKOL PROSTŘEDNICTVÍM SPOLEČENSTVÍ OBCÍ

**Jak vytvářet podmínky pro lepší učení dětí a efektivní využívání zdrojů?**

Partnerství pro vzdělávání 2030+, Asociace společenství obcí ČR, Brno, 21. 1. 26